

3.6. Формування департаменту маркетингу промислового підприємства

Головною особливістю економічної діяльності, починаючи від закупівлі ресурсів та закінчуючи реалізацією продукції, стає необхідність переорієнтації її на маркетинг. Це пояснюється тим, що лише маркетинг дозволяє урахувати взаємний вплив основних зовнішніх і внутрішніх чинників при виборі стратегії реалізації діяльності підприємства та разом з тим виступає сполучною ланкою між елементами всередині виробничо-господарської системи, а також поза нею – між даною системою та елементами зовнішнього середовища. Саме результати маркетингової діяльності в умовах підвищених вимог до обґрунтованості і достовірності одержуваних результатів стають основою всіх подальших управлінських рішень.

Набуваючи все більшого значення в діяльності підприємств, маркетинг поступово знайшов своє відображення у побудові організаційно-управлінських структур і їх функцій, що в свою чергу привело до зростання кількості маркетологів у кадровому складі підприємства або збільшенні кількості різних підрозділів (відділ збуту, обслуговування, комунікацій, досліджень та розробок, маркетингу тощо). Так, маркетинг перетворився у повномасштабну службу, яка має сильний і визначальний вплив на всі сторони господарської діяльності підприємства.

В науковій літературі авторами [9, 14, 22, 23, 26, 36, 42, 52] використовується низка визначень для позначення маркетингового підрозділу на підприємстві, говорять про службу маркетингу,

відділ, департамент. Щодо предмету даного дослідження – організаційної структури маркетингу на великих промислових підприємствах, доцільно говорити про формування департаменту маркетингу, який створюється у відповідності до запропонованої в роботі концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності на підприємстві.

Організаційна структура, яка має у своєму підґрунті маркетинг як філософію бізнесу, дозволяє оперативної й адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно взаємодіяти з ним, продуктивно і доцільно використовувати ресурси підприємства, сприяти досягненню мети організації з високою ефективністю, забезпечує конкурентоспроможність підприємства та сприяє розвитку партнерських відносин.

Таким чином, акцентування на створенні організаційних структур орієнтованих на маркетинг та підвищення інтересу до вивчення специфіки сучасної комерційної діяльності при застосуванні маркетингового підходу, що характеризується більш повним задоволенням запитів споживачів, є обґрунтованими та необхідними як з позиції підприємств, зацікавлених у своєму розвитку, так і вчених, що займаються питаннями конкурентоспроможності підприємств.

Суб'єктами даного дослідження виступають 80 промислових підприємств машинобудівного комплексу Харківського регіону. Для розробки пропозицій з організаційного забезпечення управління маркетинговою діяльністю промислових підприємств специфічної галузі машинобудування проаналізовано особливості функціонування машинобудівних підприємств України та стан маркетингу на вітчизняних підприємствах машинобудівної галузі. Підприємства представляють різні напрямки діяльності, в більшості своїй спеціалізуються на енергетичному, транспортному, сільськогосподарському, електротехнічному машинобудуванні та приладобудуванні. Результати досліджень покладено в основу положень департаменту маркетингу на промисловому підприємстві Харківського регіону [49, 50].

Організація департаменту маркетингу на великому промисловому підприємстві зумовлюється перспективністю та складністю функцій, які властиві маркетингу як підґрунтя розвитку бізнесу і які повинен виконувати підрозділ маркетингу відповідно до концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяль-

ності на підприємстві. Так, підприємство, яке можливо розглядати у складі більшої системи «споживач-підприємство-партнер» в процесі свого функціонування та розвитку характеризується множинністю інформаційно-комунікаційних зв'язків, інтеграційних процесів взаємодії зі споживачами та партнерами, у результаті чого підвищуються вимоги до якості маркетингової діяльності підприємства з позицій інформаційного забезпечення, планування, розробки та управління маркетингових заходів комунікаційної політики, стратегічного управління підприємством на основі маркетингу. У зв'язку з цим, виконання маркетингових функцій більш складного рівня та забезпечення розвитку підприємства у цілому, підґрунтям якого є розвиток маркетингової діяльності, зумовлює об'єктивну необхідність створення єдиного скоординованого маркетингового центру, департаменту маркетингу, що здійснюватиме стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності підприємства у комплексі.

Широке коло завдань департаменту визначається його основними цілями: створення та підтримка системи маркетингового планування, маркетингового контролю; сприяння і координація маркетингових дій підрозділів по проникненню на цільові ринки, утримання позицій на цільових ринках, розширення частки ринку тощо; сприяння підрозділам компанії в створенні і підтримці обґрунтованих передумов збільшення прибутковості від продажу; участь у створенні і модифікації системи інформації для розуміння керівництва компанії ситуації на ринку; виділення конкурентних переваг компанії та створення програми щодо їх подальшого формування і підтримки; участь у вдосконаленні збутової структури і системи маркетингового управління тощо.

Формування організаційної структури маркетингового департаменту здійснюється залежно від необхідних обсягів робіт з маркетингу для підприємства, їх інтенсивності, розподілу робіт і продуктивності доступного контингенту працівників, що мають відповідний рівень кваліфікації, з урахуванням виділених обсягів фінансування і доступності потрібних ресурсів.

Найбільш повна структура департаменту маркетингу повинна забезпечувати виконання завдань, полегшувати керівництво, мінімізувати координаційні проблеми; забезпечувати мобільність департаменту маркетингу, вмотивованість співробітників та реалізацію їх творчого і професійного потенціалу. Така структура і

штатний розклад департаменту маркетингу будуватиметься і видозмінюватиметься також виходячи зі стану конкуренції, зовнішніх каналів збуту, числа і величини ринків, числа і структури потреб, купівельної спроможності споживачів, правових норм, політичних і суспільних відносин, величини компанії, її ринкового досвіду, числа і різноманітності пропонованих компанією товарів і послуг, кваліфікації співробітників, фінансового потенціалу, наявних каналів збуту.

В умовах створення справжнього ринкового механізму, посилення соціальної спрямованості розвитку економіки, переведення торгівлі на економічні методи господарювання та необхідності забезпечення якнайповнішого задоволення попиту населення вже недостатньо вдосконалення окремих напрямків комерційної діяльності, за цих умов потрібен комплексний підхід до здійснення такої діяльності. Орієнтація підприємства у своїй діяльності на комплексну систему управління діяльністю на основі маркетингу забезпечить йому правильне встановлення критеріїв вибору напрямів маркетингової стратегії та оцінки її діяльності, створить передумови для прийняття конкретних рішень у галузі маркетингу та визначення ефективності їх реалізації. У зв'язку з цим, у структурі департаменту маркетингу вважається необхідним створити нові, ефективніші відділи: відділ розвитку бізнесу (ВРБ), який відповідав би за якісне планування, контроль, оцінку й аналіз ефективності маркетингової діяльності компанії, а також відділ комунікацій, завданнями якого мають стати кваліфікована систематизація та оптимізація інформаційної бази з розподілом по споживачах, впровадження сучасних комп'ютерних й інформаційних технологій роботи з інформацією, забезпечення якісного взаємозв'язку зі споживачами і партнерами, розробка комунікаційної стратегії.

Доцільність створення нового підрозділу департаменту маркетингу відділу розвитку бізнесу пояснюється наступними міркуваннями:

1. У рамках запропонованої концепції розвиток підприємства зумовлюється розвитком маркетингу, як його основної складової на підприємстві. Формування відкритої соціально-економічної системи «споживач – підприємство – партнер» забезпечує не тільки появу відчутних синергетичних ефектів в процесі взаємодії елементів системи, а й зумовлює ускладнення вимог подальшого

розвитку маркетингової діяльності підприємства. У зв'язку з цим існує об'єктивна необхідність у створенні єдиного центру на підприємстві (організаційного маркетингового підрозділу), головною метою якого стане забезпечення комплексного стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності нового якісного рівня на засадах проактивного бачення та розгляду маркетингу як філософії бізнесу.

2. Для ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства розробляється продуктово-маркетингова програма, що дозволяє оптимально сполучити виробничі можливості й кон'юнктурні умови ринку, визначити продуктовий профіль підприємства, провести сегментацію ринку і диференціацію портфеля продукції на товарні групи, виробництво яких буде здійснюватися з урахуванням оптимального завантаження потужностей і розподілу сировини. Продуктово-маркетингову програму створює департамент маркетингу підприємства. Однак, комплекс маркетингових заходів здійснюватиметься ефективніше за умови передачі цієї конкретної функції спеціальному відділу управління розвитком маркетингової діяльності.

3. Відділ розвитку бізнесу сприятиме підвищенню якості вихідних даних та плануванню ефективних маркетингових стратегій. Наявність ВРБ у структурі департаменту маркетингу промислового підприємства дозволить ефективним чином здійснювати процес реорганізації управлінських структур залежно від змін у стратегії розвитку фірми. Цей аспект має велике значення. Адже організаційний розвиток у сучасних умовах господарювання виконує одну з провідних ролей у процесі підвищення ефективності роботи підприємства.

Таким чином, основним завданнями відділу розвитку бізнесу є розвиток маркетингової діяльності підприємства як соціально-економічної системи в процесі взаємодії з партнерами та споживачами на ринку і, як наслідок, розвиток підприємства у цілому.

Слід також відзначити, що реалізувати концепцію синергізму системи «споживач – підприємство – партнер», яка передбачає переведення організації управління маркетинговою діяльністю підприємства на принципи проактивного бачення: від реагування на вже невідворотні обставини до глобального мислення і стратегії випередження, можливо лише із застосуванням інтегрованих маркетингових комунікацій, що вимагає нового комплексного

підходу здійснення внутрішніх зв'язків між членами колективу та зовнішніх зв'язків між підприємством, споживачами та партнерами. У зв'язку з цим вважається доцільним створення відділу комунікацій, принципова відмінність якого у порівнянні з традиційним відділом реклами полягає у здатності вирішувати комплексне завдання комунікаційної та інформаційної взаємодії.

Відділ комунікацій забезпечує концептуальну узгодженість бізнес-процесів шляхом інформаційного забезпечення, дозволяє зробити процес інформаційної взаємодії не тільки автоматизованим, а й системним, безперервним. Робітники різноманітного рангу мають змогу використовувати точну, достовірну, актуальну інформацію, що забезпечує однозначне її сприйняття всіма споживачами і приводить до результативності та ефективності функціонування підприємства в умовах, що постійно змінюються.

Перевагами впровадження відділу комунікацій в департаменті маркетингу є:

- користування єдиною системою по збору, передачі та переробці інформації про внутрішні процеси підприємства;
- забезпечення якісних комунікаційних зв'язків з партнерами та споживачами, а також сприяння розвитку довготривалих та взаємовигідних партнерських відносин;
- систематизація та автоматизація інформаційної бази;
- застосування нових методів управління, заснованих на моделюванні дій спеціалістів підприємства при прийнятті рішень (методи штучного інтелекту, експертні системи і т. п.);
- забезпечення використання сучасних засобів телекомунікацій, глобальних і локальних обчислюваних мереж на всіх рівнях управління;
- забезпечення єдиним програмно-апаратним комплексом, що дозволяє задовольняти на високому рівні поточні та майбутні потреби підприємства в опрацюванні даних з можливими функціями прогнозу та аналітичного порівняння.

З урахуванням попереднього вивчення організаційних структур та визначення ролі нових відділів департаменту маркетингу в процесі управління діяльністю підприємства та планування його стратегічного розвитку запропоновано один з можливих варіантів організаційної структури департаменту маркетингу (рис. 3.21).

Подана організаційна структура розроблена відповідно до запропонованої концепції стратегічного управління розвитком мар-

кетингової діяльності на підприємстві, має лінійно-функціональний характер і вирішує організаційну проблему здійснення комплексу функцій маркетингу на підприємстві.

Доцільність формування запропонованих відділів і посадова спрямованість їх внутрішньої структури зумовлюється функціями, які виконує департамент маркетингу. Кількість працівників департаменту маркетингу може варіюватися залежно від обсягу інформації та трудомісткості робіт, що є специфічними для кожного підприємства. І хоча застосування технологій даного підрозділу на етапі створення збільшує початкові витрати і складність системи управління розвитком маркетингової діяльності, результатом функціонування цього підрозділу є одержання конкурентних переваг в умовах жорсткої конкуренції та інформаційної ери.

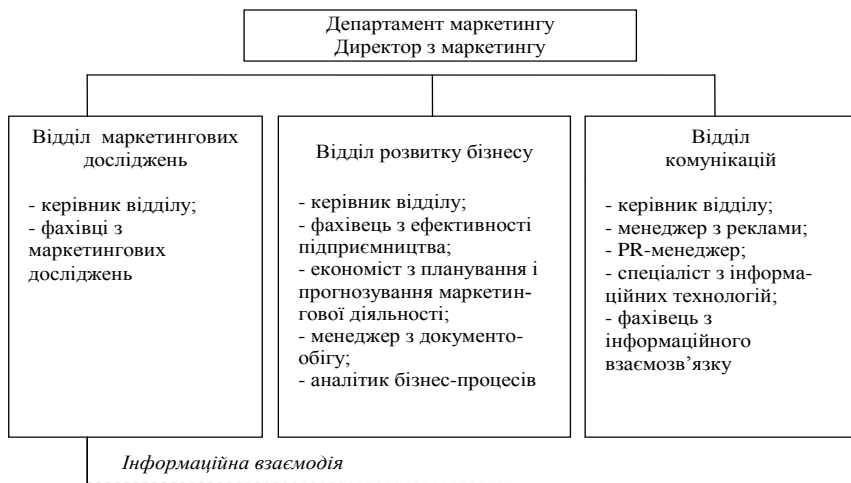


Рис. 3.21. Типова організаційна структура департаменту маркетингу промислового підприємства

Таким чином, рішення про доцільність впровадження нових відділів приймається, ґрунтуючись на освідомленні необхідності створення підрозділу та визначенні необхідних функцій. У результаті опрацювання літературних джерел [9, 14, 22, 23, 26, 36, 42, 52] у роботі запропоновано поетапне створення запропонованих відділів в департаменті маркетингу на підприємстві (рис. 3.22).

На першому етапі необхідно визначити склад і зміст кожної функції для нового підрозділу у складі департаменту маркетингу, розробити класифікатор функцій та перелік усіх робіт.

На наступному етапі визначається місце нового підрозділу маркетингу в загальній структурі управління на основі результатів анкетування співробітників підприємства.

Після цього керівництво підприємства повинне підійти до питання вибору форми організаційної структури маркетингового підрозділу. Це залежить від цілей самого підприємства, від зовнішніх (конкуренція, зовнішні канали збуту, число й розмір ринку, число, структура і конкурентна здатність споживачів, правові норми, політичні й суспільні відносини) і внутрішніх (розмір підприємства і його вік, число й різноманітність продукції, кваліфікація продукції, фінансовий потенціал, канали збуту) чинників.

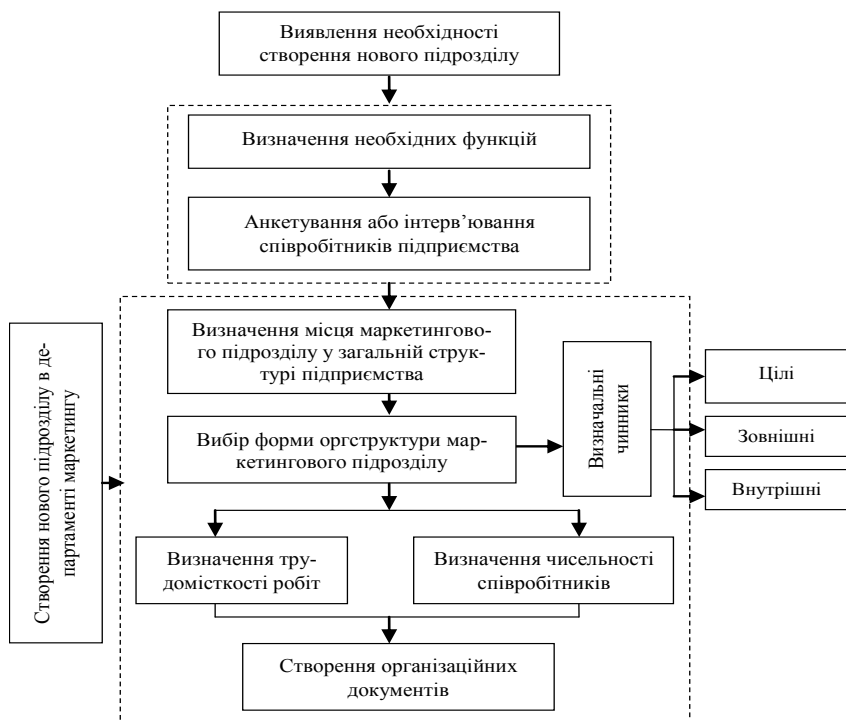


Рис. 3.22. Поетапне створення нового відділу в департаменті маркетингу на підприємстві

Далі визначається трудомісткість виконання робіт й операції за функціями, розраховується чисельність працівників з кожної функції методом прямого рахунку або ж укрупнення методом кореляції. У межах розрахованої чисельності працівників з кожної функції формуються посади та їх кількість залежно від нормованості та ієрархії.

Останнім етапом створення маркетингового підрозділу на підприємстві є розробка положення відділу, посадових обов'язків працівників, кваліфікаційних вимог до них, їх прав та обов'язків, порядку оцінки якості праці й атестації працівників, паспортів підрозділу в цілому та окремих робочих місць.

Всі посадові інструкції фахівців за запропонованими посадами (рис. 3.22) доцільно розробляти на основі Положення про департамент маркетингу та у відповідності з функціями, які виконуються у кожному його відділі, особливостями виконання, що зумовлені галуззю приналежності підприємства, видом продукції, розміром підприємства, особливістю та кількістю споживачів та партнерів, а також доцільно коригувати відповідно до особливостей ситуації у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства.